

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DEISIANE DA SILVA

5 S: UMA ABORDAGEM NA GESTÃO DA QUALIDADE

**Aracaju – SE
2018.2**

DEISIANE DA SILVA

5 S: UMA ABORDAGEM NA GESTÃO DE QUALIDADE

Relatório científico de Estágio apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Maurício Cajazeira.

**Aracaju – SE
2018.2**

DEISIANE DA SILVA

5 S: UMA ABORDAGEM NA GESTÃO DA QUALIDADE.

Trabalho de conclusão do curso apresentado à Faculdade Amadeus com requisito para aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração.

Prof. Msc. Paulo Sérgio Melo dos Santos
Coordenador do Curso

Prof. Msc. Maurício Cajazeira
Orientador

Prof. MSc. Adelmo Santos Porto
(Avaliador I)

Prof. Esp. Renato Morais Silva
(Avaliador II)

Prof. Esp. Iêdo Flávio de Andrade Filho
(Avaliador III)

Aprovado (a) com média _____.

Aracaju (SE) _____ de _____ de _____.

“O próprio Senhor irá à sua frente e estará com você;
Ele nunca o deixará, nunca o abandonará,
Não tenha medo! Não desanime!

Deuteronômio 31:8

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado forças de seguir em frente, mesmo diante de tantos obstáculos, foi minha fé e perseverança que o senhor nunca abandona um filho que me deu essa força para suportar cada momento, muitos de lágrimas mas também de alegrias e muito aprendizado. Não posso esquecer aos meus amigos da ASCAPI em especial ao senhor Presidente Demir Camilo (associação comunitária de amigos da Piabeta) que foi graças à parceria firmada entre a associação e a Faculdade Amadeus que tive a oportunidade de ingressar em um curso superior.

Agradeço imensamente a minha mãe Dona Rosa, como prefere ser chamada e conhecida por nossos amigos, pelo apoio incondicional, apesar das nossas muitas discussões. Essa guerreira não me permitiu desistir no meio do caminho, visto que não foi fácil chegar até esse momento final. Também meus sinceros agradecimentos vão para minhas irmãs: Carla Deisiene e Carliellen pela paciência, nos momentos de estresse e pela pouca atenção dispensada estiveram comigo.

Não posso esquecer dos meus compadres Katidiana e Lenaldo que sempre me incentivaram a continuar, que apesar do sofrimento esse momento iria passar e que eu venceria, passou mesmo! Muito obrigada. Agradecer a minha pequena Stefany como foi bom os meses que passamos juntas, a alegria da minha pequena me esperando no portão pra almoçar, trazia outro sentido para o meu dia. No final da tarde esses encontros proporcionava mais leveza e energia.

Agradeço a toda minha família e amigos pelo carinho e apoio durante essa jornada; aos meus avós, tios, tias, primos, primas, afilhadas, aos amigos(as). Amigos que fiz durante esses 4 anos e levarei pra vida.

Ao Diretor, coordenadores e nossos mestres que não nos mostraram teorias de grandes autores, mas principalmente compartilharam conosco seus conhecimentos, nos deram esse período grandes ensinamentos, nos tornamos pessoas melhores aprendendo melhor a resolver conflitos, nos tornando assim, excelentes profissionais.

Lembrando também, e sem menos importância dos porteiros que nos receberam com carinho, do Clóvis e sua equipe de logística, da Elisama e as colegas da secretaria que nos atende com tanto carinho, respeito, da bibliotecária e sua equipe que nos aguarda sempre com a biblioteca organizada para estudar, e a equipe que deixa nossa Fama tão limpinha nossas amiguinhas dos serviços gerais muito obrigado a todos.

Gostaria de agradecer a cada um em especial mas me faltaria palavras para descrever o carinho de cada um comigo podem ter certeza que cada palavra positiva ou negativa está guardada dentro de mim e vou levar comigo para vida seja como crítica ou como incentivo, para os que acreditaram meu muito obrigado dedico minha formatura a vocês, mas não posso deixar de dedicar esse momento tão especial para mim principalmente para os que não acreditaram e que me disseram que filho (a) de pobre não pode fazer faculdade e que eu deveria arrumar um emprego provavelmente de vendedora ou doméstica e pronto, saiba que suas palavras me magoaram sim e não foi pouco, mas sabe o que elas causaram dentro de mim muito mais vontade de vencer, de chegar ao final pegar meu diploma e me apresentar a você como uma administradora a filha (o) de pobre que esteve a sua frente 4 anos atrás.

Gostaria de fazer um agradecimento especial aos meus amigos e pais espirituais Padre Wagner, Carlos Henrique e Adriano Andrade por todas as orações e palavras de carinho naqueles momentos mais turbulentos no qual recorri a vocês com vontade de desistir de tudo e me impulsionaram a seguir em frente pois eu era mais forte do que imaginava muito obrigado tinham razão Deus os abençoe e proteja proporcionando-lhe um ministério abençoado e prospero para cuidar de seus fiéis.

Enfim as palavras foram simples mais representa um pouco do que sinto por cada um de vocês meu muito obrigado por cada palavra amiga, cada abraço e por cada ombro que me deram durante esse tempo.

LISTA DE ABREVIATURAS

5S – Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivos que permeiam o fracasso do 5S em algumas entidades.....	15
Tabela 2 - As melhorias alcançadas com a implantação do 5S.....	34

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Gênero.....	25
GRÁFICO 2 Faixa etária.....	25
GRÁFICO 3 Escolaridade.....	26
GRÁFICO 4 Tempo de Serviço.....	26
GRÁFICO 5 Você conhece ou já ouviu falar em 5S?.....	27
GRÁFICO 6 O que você acha da organização dos processos da empresa?.....	27
GRÁFICO 7 Na sua visão o que poderia melhorar o seu trabalho?.....	28
GRÁFICO 8 Você se sente motivado? Qual o seu nível de motivação?.....	28
GRÁFICO 9 Você acha a quantidade e o tipo de treinamento feito pela empresa é suficiente?.....	29
GRÁFICO 10 Qual o tipo de treinamento você acha interessante.....	29
GRÁFICO 11 Gênero.....	30
GRÁFICO 12 Faixa Etária.....	30
GRÁFICO 13 Escolaridade.....	31
GRÁFICO 14 O que você acha da organização dos processos da empresa.....	31
GRÁFICO 15 O que você acha da localização dos produtos.....	32
GRÁFICO 16 Na sua visão qual localização poderia melhorar.....	32
GRÁFICO 17 Quando você precisou de uma informação ou soluções de um problema o atendimento foi?.....	33
GRÁFICO 18 Na sua visão, de maneira geral o que poderia melhorar?.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL.....	11
2.1O PROGRMA 5S.....	11
2.2 O Problema da Aplicabilidade do 5S.....	14
2.3 Como Implantar o 5S.....	16
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISES.....	22
4.1 O Objetivo Geral.....	22
4.1.2 Os Objetivos Específicos.....	23
4.1.2.3 Objetivo específico - Pesquisa de Campo.....	25
4.2 Questionário respondido pelos Colaboradores (10 pessoas integram essa pesquisa)	25
4.3 Questionário respondido pelos clientes (10 pessoas integram essa pesquisa)	30
4.4 Análise de Dados relacionada à Pesquisa de Campo.....	34
5 CONSIDERAÇÕES.....	39
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICES.....	42

1 INTRODUÇÃO

Aplicar eficiência e metodologia em uma entidade nunca será uma atividade fácil, pois em um ambiente produtivo, seja ele de serviço ou comercial, o comando dos gestores precisam ser captados com clareza, proporcionando assim o efeito desejado: a máxima das potencialidades operacionais, estratégias bem feitas e organização no estabelecimento.

Ciente que padrões, procedimentos, metodologias e organização nunca estiveram tão em alta, a pesquisa que inicia investiga o 5S, que segundo Silva (1994) apud Donida (2014) muitas empresas que adotaram esse programa perceberam visivelmente mudanças a que se refere a autoestima, respeito ao semelhante, ao meio ambiente, o crescimento pessoal dos indivíduos e a produtividade da organização.

Criado no Japão, na década de 50 (Pós 2ª Grande Guerra Mundial), o 5S tem como objetivo fundamental proporcionar um ambiente de trabalho adequado para uma maior produtividade (RIBEIRO, 2015).

Cientes disso, é estabelecido como problema de pesquisa: Por que muitas entidades não obtêm sucesso em sua implantação do 5S?

Partindo desse problema, demonstraremos no objetivo geral os passos que devem ser percorridos para que as entidades alcancem a implantação de sucesso do 5S. Como objetivos específicos: apresentar qual é o perfil das pessoas que devem estar à frente do programa 5S em uma entidade, destacar como deve ser implantado o 5S e apresentar os parceiros estratégicos para que esse programa avance na entidade seu sucesso.

Justifica-se essa pesquisa, a verdadeira contribuição administrativa que o 5S vem demonstrando em várias entidades espalhadas pelo mundo afora, pelo aperfeiçoamento dos indivíduos envolvidos e pela comprovada ascendência organizacional das entidades comprometidas com a ferramenta. Pois, como informa Ribeiro, (2015) o Japão saindo de uma grande guerra e com dificuldades de recursos primários, se reorganizou e produziu um programa extremamente benéfico, simples e propulsor de qualidade para as companhias que ali operavam com escassez extrema, fazendo do Japão um importante país em termos de processos e gerenciamento de projetos.

2 REFERENCIAL

Por muito tempo, tínhamos a noção que os ativos de uma entidade seriam apenas bens e direitos perceptíveis, um absoluto erro cometido por diversas entidades. Pois, outras e diversas riquezas, tais como: conhecimentos, técnicas, processos, procedimentos que quando aplicados com diligência, eficiência, clareza de objetivos, tendem a refletir satisfatoriamente nos resultados dessas companhias.

A pesquisa que se inicia buscará demonstrar uma dessas técnicas de gestão de qualidade, o 5S. Produto genuinamente japonês, testado, aprovado e chancelado como uma ferramenta altamente transformadora e geradora de riqueza.

O trabalho está estruturado em três tópicos, o qual trataremos do programa 5S, dos possíveis problemas de aplicabilidade desse sistema e de como implantá-lo dentro de uma entidade.

2.1 O PROGRAMA 5S

Após a Segunda Grande Guerra Mundial, o qual Japão, participando e obtendo um resultado extremamente danoso à economia do país, se viu em seríssima dificuldade econômica. Refletida no baixo poder de compra por parte de sua população, buscou exportar seus produtos, mas por não apresentar qualidade satisfatória para o mercado externo, suspendeu suas vendas (CHELOTTI, 2012).

No decorrer desse período, por convite da União dos Cientistas Engenheiros do Japão, William Edwards Deming e Joseph M. Juran são convidados a prestar ajuda ao Japão, nesse período de reconstrução de sua economia. Deming, especialista em controle estatístico de processo industriais, proferiu muitas palestras em solo japonês. Depois desse êxito na qualidade dos processos industriais japoneses, refletindo essa melhoras nos produtos e serviços daquele país, o especialista em engenharia, Juran, visita em 1954, o Japão a convite da mesma entidade que levou Deming nos anos anteriores. Nessa viagem é proferido seminários de Gestão de Qualidade para alta administração das organizações japonesas, o qual focaram na melhoria contínua da qualidade (CHELOTTI, 2012).

Após esse início, os japoneses absorveram com seriedade e destreza todo o processo. E determinados ao que tangia essas práticas, inicia-se sua Gestão Total de Qualidade. Que por sua vez, ao fazer o uso adequado dessas técnicas trazidas por estrangeiros ao Japão, chega a

seu ápice no desenvolvimento de sua própria ferramenta de qualidade, o 5S (CHELOTTI, 2012).

Melo (2016, p. 2) explica a origem do 5S.

A origem do programa 5S foi difundida no Japão em maio de 1950 pelo professor Kaoro Ishikawa, que criou essa metodologia com objetivo de recuperar toda destruição causada pela segunda guerra mundial, com foco inicial nas indústrias que devido aos impactos da guerra, pois viviam muito sujas e desorganizadas, mas ao apresentar esta metodologia houve a necessidade de uma grande reestruturação.

Consolidado na década de 50 no Japão, o 5S possui cinco senso norteadores: Seiton, Seiri, Seiso, Seiktsu e o Shitsuke. Todos importantes para a implantação e desenvolvimento nas entidades que se utilizam deles, o qual ao traduzirmos essas palavras japonesas, seu significado expressará a real intensão de senso de qualidade embutido nas ações. Seiton: senso de organização, Seiri: senso de utilização, Seiso: limpeza, Seiktsu: senso de saúde e higiene e por fim o Shitsuke: caráter e honradez do indivíduo ou disciplina (SILVA, 1994 apud DONIDA, 2014).

Figura 1 – Diagrama 5S.



Fonte: Hipólito (2017)

O principal objetivo do 5S é de promover a disciplina, segurança e produtividade no ambiente da entidade, proporcionando consciência e responsabilidade de todos. Um método que deu tão certo e que fez o Japão saltar em diversos pontos importantes: qualidade,

produtividade, ascensão econômica robusta e metodologia de trabalho eficiente (KAWANAMI, 2015).

Atualmente o uso do 5S se faz extremamente necessário, devido a enorme quantidade de informações, tecnologias e processos que as empresas processam. E estar no meio dessas demandas e transformações que ocorrem, é um desafio enorme. Saber separar o que de fato é útil e vital faz toda a diferença no êxito das atividades, para a autora, o 5S permite trazer equilíbrio em todas as esferas do indivíduo, seja profissional ou pessoal (KAWANANI, 2015).

Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelos 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conserva-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho: (OSADA, 1992, p. 203).

Para Calliari e Fabris (2014) o 5S num primeiro momento poderá ser implantado como um plano estratégico, mas com o passar do tempo deve ser incorporado na rotina da entidade, contribuindo dessa forma para a qualidade total das atividades. Explicam ainda que, o aprimoramento da qualidade deve ser alvo de busca incessante, de contínuo foco, processo sistemático e planejado.

Ribeiro (1994) explica os sentidos utilizados pelo 5S, proporcionando assim, um maior entendimento de seus comandos e valores.

Seiri: “Organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente”

Seiton: Ordenar é guardar as coisas necessárias, de acordo com a facilidade de acessá-las levando em conta a frequência de utilização, o tipo e o peso do objeto, como também uma sequência lógica praticada, ou de fácil assimilação. Quando se tenta ordenar as coisas, necessariamente o ambiente fica mais arrumado, mais agradável para o trabalho e, conseqüentemente, mais produtivo

Seiso: Limpar é eliminar a sujeira, inspecionando para descobrir e atacar as fontes de problemas. A limpeza deve ser encarada como uma oportunidade de inspeção e de reconhecimento do ambiente. Para tanto, é de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente

Seiketsu: “Manter o asseio é conservar a higiene, tendo o cuidado para que os estágios de organização, ordem e limpeza, já alcançados, não retrocedam. Isto é executado através da padronização de hábitos, normas e procedimentos”

Shitsuke: “Ser disciplinado é cumprir rigorosamente as normas e tudo o que for estabelecido pelo grupo. A disciplina é um sinal de respeito ao próximo” (RIBEIRO, 1994, p.19).

Calliari e Fabris (2014) explica que o 5S é um processo de persistência e de aplicação contínua, e que sem esse entendimento o 5S não subsistirá, é preciso integral atenção a esse

ponto, pois por ser o 5S um ação particular, isolada, mas que em conjunto ganha sua expressividade, necessita de força constante propulsando as atividades, o qual exige muito dos seus colaboradores e envolvidos.

2.2 O PROBLEMA DA APLICABILIDADE DO 5S

A direção de uma entidade deve deixar claro o seu comprometimento com o programa que está sendo instalado, no caso aqui o 5S. Nele, a entidade deve transmitir a importância na diminuição dos desperdícios, na melhoria da qualidade dos “produtos” ofertados pela empresa e designar um representante hábil, comprometido e determinado na implantação do 5S (COSTA, 2008).

Também deve manter uma política de qualidade clara, objetivando a compreensão de todos, garantindo os objetivos da qualidade, analisando com periodicidade e desempenho do 5S e sempre mantendo os registros de análises. Outro ponto importante é manter a disponibilidade de recursos, sempre planejando e promovendo a manutenção de programa (COSTA, 2008).

Alguns mitos relacionados à implantação do 5S. E também especifica algumas dificuldades relacionadas à implantação do programa (RIBEIRO, 2015, p. 6).

A justificativa de que o 5S tem sucesso apenas nas empresas no Japão em função de cultura daquele país favorecer a prática dos conceitos nos locais de trabalho não é verdade, já que existem muitas empresas no Japão que sofrem com problemas comportamentais tratados pelo 5S, como também existem várias empresas fora do Japão que conseguem formar a cultura do 5S nos ambientes de trabalho.

O nível de fracasso na implantação do programa 5S em empresas no Ocidente é estarrecedor. De cada 100 empresas, a maioria de médio e grande portes, apenas 20 conseguem manter o programa funcionando três anos após a implantação. Somente duas delas conseguem implantar todos os 5S.

Geralmente, as empresas que fracassam na implantação do 5S, apresentam características similares e perfis operacionais muito próximos. Destacam-se alguns problemas que são idênticos nessas entidades (RIBEIRO, 2015).

Tabela 1 – Motivos que permeiam o fracasso do 5S em algumas entidades.

Escolha equivocada do Gestor do Programa: O perfil é inadequado para prosseguir com o sistema;
Gerentes e Supervisores que não “compram” o 5S: Por não enxergar como uma ferramenta de apoio à melhoria da qualidade, focando apenas nas auditorias.
Treinamento inadequado para os funcionários: Devido carga horária pequena, salas com um número expressivo de participantes e qualidade muito a baixo do esperado;
Auditorias executadas por pessoas que não são devidamente qualificadas, analisam o 5S sem entender os conceitos básicos, auditam o formato e não a funcionalidade das atividades e por fim os auditados por manter uma postura defensiva, maquiagem nas vésperas da auditorias os setores que sofreriam as inspeções.

Fonte: RIBEIRO (2015).

Anholon; Zoqui e Pinto (2005, p.1394) destacam em um estudo feito com nove empresas do porte de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo), os problemas encontrados através da implementação de um sistema de gestão de qualidade, segue:

Perfil dos empresários: Constatou-se que empresários com perfil arrojado (empresas 3, 7, 8 e 9) obtiveram melhores resultados do que empresários com perfil moderado ou conservador (empresas 1, 2, 4 e 6);

Falta de experiência do micro ou pequeno empresário: a falta de experiência de alguns micro ou pequenos empresários em técnicas de gestão impossibilitou a obtenção de melhores resultados, pois os mesmos demandarão um tempo maior de preparação;

Indicadores de desempenho focando apenas nos aspectos financeiros: com exceção da empresas 7 e 8 que também analisavam indicadores não financeiros, todas as outras empresas registravam apenas indicadores relacionados aos aspectos financeiros;

Dificuldade em conseguir a integração inicial de todos os sócios: uma característica comum a todas as empresas com mais de um sócio foi a dificuldade em conseguir a integração inicial dos mesmos para a realização das atividades de implantação;

Falta de constância de propósito: na empresa 2 observou-se a falta de constância de propósito, já que a mesma não se dedicou corretamente às atividades semanais e abandonou a implantação após alguns meses;

Alegação de falta de tempo para realizar algumas tarefas de implantação: as empresas de número 3, 4, 5 e 6 alegaram não possuir tempo suficiente para a realização das tarefas semanais relacionadas à implantação do sistema de gestão da qualidade adaptado;

Dificuldade de estabelecer metas e planos estratégicos em longo prazo: praticamente todas as empresas tinham dificuldade em estabelecer metas e indicadores de desempenho de longo prazo antes da implantação do sistema de gestão da qualidade adaptado;

Comportamento do micro ou pequeno empresário versus término do

período de incubação: um outro fator interessante a ser comentado foi o comportamento do micro ou pequeno empresário em função do prazo restante para o término do período de incubação. Para as empresas 1, 3, e 6, quanto mais próxima a data de saída da incubadora, maior o descuido com a manutenção dos sentidos da qualidade;

Resultados de avaliações um pouco acima do que realmente comprovados na prática: em todas as empresas constatou-se que as avaliações realizadas pelos empresários ou por seus colaboradores apresentavam em média uma pontuação 10% maior do que as constatadas na prática;

Falta de visão dos funcionários como colaboradores para o crescimento da empresa: antes da implantação do sistema de gestão da qualidade adaptado, todas as empresas os proprietários se recusavam a passar algumas informações referentes às metas e ao desempenho da empresa para seus funcionários, pois não conseguiam visualizar os mesmos como colaborador; Documentos mais burocráticos do que os necessários para a empresa: esta foi uma dificuldade vivenciada principalmente na empresa 7 no início da implantação dos sistemas de gestão adaptado, pelo fato de seus proprietários terem trabalhado em empresas multinacionais no passado. Por várias vezes, a empresa elaborou documentos internos baseados em documentos de grandes empresas. Com o tempo, esta tendência foi eliminada;

Alta rotatividade da força de trabalho: este foi um fator crítico evidenciado nas empresas 3, 4, 6 e 9 e impossibilitaram uma melhor eficiência do sistema de gestão da qualidade adaptado, já que os novos funcionários da empresa precisavam ser constantemente treinados.

Fonte: ANHOLON; ZOQUI e PINTO (2005, p. 1394).

De fato, o não comprometimento, a displicência e a falta de aplicabilidade do 5S, produzirá a não eficiência desejada, promovendo assim, um descompasso na prática e no êxito do processo. Para uma absorção satisfatória do plano de ação é necessária a total adesão dos envolvidos e dos gestores responsáveis (RIBEIRO, 2015).

2.3 COMO IMPLANTAR O 5S

A implantação de um novo processo voltado para melhoria da qualidade em um entidade, talvez seja uma das tarefas mais difíceis para um gestor. No que toca o 5S não é diferente e Riberio (2015, p. 10), explana alguns motivos para o insucesso de sua implantação.

Como normalmente o motivo para a implantação do 5S é para servir de base física e comportamental para outros programas, as empresas têm dificuldade de avançar em algumas ferramentas de gestão devida a falta ou falha de implantação do 5S. Boa parte dos gestores que são escolhidos para coordenar o programa não são especialistas no tema e não têm experiência vivenciada em outras empresas. Por não terem uma dedicação integral para o 5S é importante conhecer os passos essenciais para a implantação definitiva do 5S.

Gil (1999, p. 27) explica ainda que os sistemas da qualidade, buscam o foco na qualidade organizacional, procurando otimizar os seguintes vetores:

- a) operacionalização da organização a custos mínimos e com o máximo de retorno sobre produtos e serviços consumidos por seus cliente;
- b) certeza da comunidade do empreendimento nos níveis de competitividade e lucratividade máximos;
- c) satisfação total e plena utilização dos recursos (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) disponíveis/integrantes do complexo organizacional – linhas de negócios/produtos/serviços – em nível de seus ambientes externo e interno.

A minimização dos custos empresariais passa pela existência de um sistema da qualidade ótimo, em que os custos das “falhas” organizacionais sejam eliminados, em termos de: Custos resultantes de falhas em processos de elaboração/criação de um produto/serviço (resultado), os quais, tanto processos quanto resultados, deixaram de satisfazer a requisitos da qualidade, estabelecidos por fornecedores e por clientes.

Já na visão de Oliveira (2014), este afirma que os recursos humanos são um dos principais elementos de um sistema de gestão de qualidade, e partindo deles, todos os principais elementos da qualidade podem ser construídos. Na visão do autor os recursos humanos devem ser prospectados no mercado, selecionados, motivados, treinados e avaliados, de uma maneira que se extraia o máximo de potencial e esses, venham a contribuir e apoiar o sistema de gestão de qualidade que está sendo implantado.

Ribeiro (1994), destaca que as dificuldades de implementação do 5S estão ligados também a comportamentos culturais em todos os níveis hierárquicos, agravado pela deficiência educacional. O autor cita também que, em muitos casos não existe a necessidade de nenhum programa oficial para a prática da essência do 5S, pois pessoas que exercem algum tipo de liderança junto a equipe, podem difundir seus conceitos e buscar implementá-los sem que haja uma oficialização da atividade.

IPEM-SP, (2009) apud Oliveira (2014, p. 116), o autor se baseando no Senso ligado a Disciplina (Shitsuke) nos traz uma importante observação a esse senso, reafirmando o entendimento de Ribeiro (1994), segue:

Este senso também é muito pessoal, ele é algo de foro íntimo, pois se refere a consciência e à vontade da própria pessoa. Ter disciplina é estar comprometido com o cumprimento rigoroso dos padrões éticos, morais e técnicos com os quais se deve estar envolvido na organização, na comunidade e em todos os momentos, sem a necessidade de controle externo.

Ribeiro (2015, p. 10) informa que no processo de implantação do 5S, é fundamental a atenção do número 1 (o responsável pelo processo) onde ele explica que “normalmente não há a devida sensibilização das pessoas estratégicas da empresa para que eles “comprem” o 5S”.

De acordo com Dalgleish (2004), ele informa que um dos impasses para a melhoria da qualidade é exatamente a infundada ideia de que a empresa já trabalha em níveis excelentes e que não há urgência de melhoria.

Outros passos importantes a serem dados para a implantação do 5S, diz respeito à escolha certa do Gestor do Comitê, nessa etapa é importante que o 5S tenha um dono (uma pessoa indicada ou um comitê nomeado), sendo esse o responsável pela sua coordenação e implantação na entidade. A capacitação adequada dos Supervisores também é um outro passo fundamental citado por Ribeiro (2015, p. 14), segue:

À cada dia cresce o nível de responsabilidade dos Supervisores. Além da preocupação de cumprir a sua rotina primária, são conferidas várias atribuições àqueles que têm uma liderança direta sobre a equipe operacional. Para tal, é exigido um verdadeiro arsenal de qualidades de um verdadeiro Supervisor para dar conta de diversas ferramentas gerenciais que visam tornar as empresas mais competitivas. Como esta é uma tendência irreversível, a recomendação é que os supervisores façam “do limão uma limonada”. Ou seja, tirem proveito desta situação para demonstrar seu talento, entregando os resultados desejados, destacando-se dos demais, possibilitando seu crescimento horizontal e vertical e ganhando maior empregabilidade.

A capacitação dos colaboradores também é um assunto imprescindível a ser tratado, pois uma das falhas mais praticadas nesse processo é ignorar os diferentes perfis dos participantes e se limitar a cumprir uma agenda com foco na participação e não na assimilação do aprendizado. O Comitê responsável deve determinar de que forma serão efetuados os treinamentos, bem como preparar os materiais certos para cada tipo de membro (líderes, facilitadores, funcionários, auditores). O último passo diz respeito à Auditoria como parte de um processo cultural, nesse tópico Ribeiro (2015, p. 18) explica:

Geralmente as empresas têm utilizado *indevidamente* as auditorias para alavancarem o 5S, em vez de utilizarem os próprios responsáveis pelas áreas para “puxarem” o 5S. As causas desta inversão de responsabilidade são:
A carga maior de treinamento em 5S é na formação de auditores, quando deveria ser na dos responsáveis pelas áreas;
Há sempre a desconfiança de que os responsáveis pelas áreas auditadas fazem maquiagens em vésperas de auditorias, ocultam informações e resistem em aceitar possíveis desvios verificados pelos auditores. Ou seja, para eles o mais importante são as notas e não as oportunidades de melhorias. Sendo assim, muitas pessoas acreditam que o correto seria programar auditorias surpresas;
Sempre que as notas das auditorias não condizem com o que as áreas são no dia a dia, a desconfiança é que os auditores não estão sendo críticos, quando na verdade esta distorção é provocada pelos próprios auditados que tendem a ter a postura citada no item anterior. Gerentes, Diretores e o Gestor de 5S devem estar atentos a estas posturas inadequadas dos auditados.

Dalgleish (2004) explica que é necessário a adesão de todos na empresa em relação ao 5S, principalmente a atenção e a obediência nas tarefas diárias. Não vai adiantar um esforço tremendo por parte dos gestores e supervisores se operadores forem displicentes na execução e implantação do processo. A sinergia deve envolver a todos, pois objetiva na melhoria imediata, a médio e a longo prazo de todos os processos envolvendo a entidade.

3 METODOLOGIA

Provadov e Freitas (2013) explicam a origem etimológica da palavra Metodologia, de origem grega ela significa: “meta” = ao largo; “odos” = caminho; “logos” = discurso, estudo. Seria uma disciplina que se empenha em compreender e fazer avaliações dos vários métodos disponíveis ao que toca a realização de uma pesquisa científica.

O método científico é um traço característico da ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objetivo científico preestabelecido (TRUJILLO FERRARI, 1974, p. 24).

Dessa maneira, a pesquisa em destaque se baseia, referindo-se como sendo uma pesquisa bibliográfica, no qual Raymundo (2018) explica que a pesquisa bibliográfica é a base de qualquer trabalho científico, servindo para reunir o pensamento teórico já disponível, partindo posteriormente para a análise e explicação do objeto de estudo.

É também uma pesquisa qualitativa, pois se buscou a compreensão das dificuldades no momento de implantação do sistema 5S em uma empresa, e que com o apoio da pesquisa bibliográfica, os esclarecimentos ao tocante a isso apareceram, fundamentando a uma pesquisa qualitativa (PROVADOV; FREITAS, 2013).

Sá-Silva; Almeida e Guindani (2009), explicam que a utilização de documentos em algumas pesquisas devem ser valorizadas. Devido à riqueza de detalhes, que possibilita a ampliação do entendimento de objetos, cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

E dessa maneira, a pesquisa aqui proposta também se funda na documentação oriunda de uma entidade comercial localizada na cidade de Aracaju, inserida no ramo atacadista/varejo de produtos alimentícios, que aplicando o 5S em suas dependências fornecerá um questionário respondido, especificando a experiência na realidade e apresentando os proveitos relacionados a essa implantação,

Essa pesquisa também se enquadra como um estudo de caso que segundo Yin (2001, p. 32) explica que “o estudo de caso é uma investigação empírica que visa investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente identificados”.

A exposição dos dados se dará por meio de um relatório, oriundo de um questionário aplicado junto à entidade comercial, coletado, anexado e que posteriormente será analisado pela pesquisadora, com um parecer.

Quanto às limitações oriundas dessa pesquisa, a extensão da matéria necessitou de um filtro, o objeto a ser pesquisado permaneceu, mas como acordado nos objetivos o foco se deteve em esclarecer as dificuldades de implantação do sistema na entidade. Fato é que, por se tratar de um programa que exige amplo conhecimento em gestão de qualidade, vislumbrou-se que seria necessário um amplo aprofundamento em outros sistemas de gestão, sendo nesse momento impraticável por questões de prazos, extensa literatura a ser exposta e principalmente a fuga do objeto pesquisado.

A pesquisa que se consolida, se baseia em ofertar um documento novo, aplicável e usável aos interessados, pautada em novas abordagens, fidedigna técnica de autores de renome e por acompanhar um questionário atualizado sobre os benefícios do 5S em suas instalações.

4 ANÁLISES

Fundamentados nos objetivos estabelecidos no início da pesquisa, esse trabalho científico, tem seu direcionamento voltado no propósito de compreender melhor, a importância de entender a implantação do 5S para as empresas, sendo esse, o objetivo geral aqui estabelecido.

Questões norteadoras do Trabalho

Quais os caminhos para a implantação do 5S?

Como garantir o envolvimento de toda a organização?

Quais os obstáculos a serem superados para o efetivo funcionamento do 5S?

Será que a implantação do 5S irá contribuir para os resultados da empresa? Como?

Porque muitas entidades não obtêm sucesso na implantação do 5S?

Respostas

Sim, atendida.

Sim, atendida.

Sim, atendida.

Sim, atendida.

Sim, atendida.

4.1 O Objetivo Geral

E para responder ao objetivo geral aqui exposto, teve por base as citações registradas no referencial teórico, o qual, enumeraram a importância do 5S para as entidades que o aplicam. Dessa forma, baseado nos efetivos resultados apresentados, pode-se ver a expressiva representatividade do 5S em tais locais. O qual Kawanani (2015) expressa a necessária aplicação do 5S, devido a enorme quantidade de informações que uma entidade movimenta, fazendo com que o 5S, melhore e organize os processos e uso das tecnologias envolvidas. O 5S permitirá também, separar o que de fato é útil e vital a esses ambientes, proporcionando organização, limpeza e senso de disciplina.

Todas as empresas que desejam melhorias de qualidade têm que começar pelos aspectos básicos, ou seja, pelos 5S's, uma campanha dedicada a organizar o ambiente de trabalho, e conserva-lo arrumado e limpo, manter as condições padrão e a disciplina necessária para a execução de um bom trabalho: (OSADA, 1992, p. 203).

O 5S é estratégico, pois visa uma melhoria sensata, e não estipula como objetivo algo inalcançável, muito pelo contrário, todos os seus fundamentos são ponderados no uso e na aplicabilidade diária, permitindo aos envolvidos o exercício da prática e aplicação nos processos. O 5S é um processo que embora exija contínuo esforço e foco em sua aplicação, proporciona resultados imediatos e quando difundidos a um longo período tornam essas empresas destaques em seus nichos de atuação, devido a marca que estampam em organização, clareza em seus procedimentos e qualidade final de seus produtos.

4.1.2 Os Objetivos Específicos

Quanto em respondermos ao primeiro objetivo específico, que trata da organização/otimização de processo, observa-se que o 5S atende perfeitamente, pois como já descrito, os sentidos do 5S buscam por essa otimização de processos, não somente a isto, mas também em todos os aspectos envolvendo a empresa.

Ora atuando nas questões operacionais, ora nos ambientes que exigem limpeza, organização, disciplina e ordenação, o 5S também fomenta o uso consciente dos recursos e a postura adequada de seus operadores, proporcionando assim, um resultado final altamente satisfatório, visto como relatado por Ribeiro (1994), no qual mencionado o Japão como um país altamente desenvolvido e rico e totalmente impactado pelo 5S em suas metodologias organizacionais.

Já para responder ao segundo objetivo específico levantado, o qual trata dos desafios concernentes a implantação do 5S nas empresas, pode-se observar que essa etapa é importantíssima para a sobrevivência das empresas. Tendo na direção da entidade o seu comprometimento real com o programa e sua instalação. Transmitindo a importância na diminuição dos desperdícios, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e fomentação de riqueza para todos de uma maneira geral, no qual com a implantação do 5S isso será possível (COSTA, 2008).

Ao implantar o 5S, a adesão dos envolvidos deve ser integral e comprometida, mas também analisar com periodicidade o desempenho do 5S, isso irá mensurar se as equipes estão transformando o 5S em resultados satisfatórios, permitindo a avaliação de cada engrenagem da empresa. Ao avaliar o desempenho os gestores terão dados capazes de tomarem uma decisão pautada em dados não fantasiosos ou achismos.

Outro detalhe considerável ao que tange o 5S, diz respeito aos registros de análises, pois como mencionado, o 5S trabalha com elementos efetivos, e os registros permitirão

compreender melhor como age ou como trabalha cada setor, unidade ou célula da empresa. Permitindo assim, identificar os possíveis gargalos de entrave envolvendo a companhia e conseqüentemente, a possibilidade de correção desses ambientes.

Costa (2008) explica que outro ponto importante é manter a disponibilidade de recursos, e nisso as empresas devem se atentar. Pois dependendo da empresa em questão, novos e melhores equipamentos farão parte do processo, o 5S também depende de instrumentos auxiliares para proporcionar resultados almejados. Não se dá apenas por esforços humanos, mas com a junção de ferramentas e ações dos envolvidos, proporcionando assim o tão resultado cobiçado.

E por fim, a promoção e manutenção do programa 5S deve ser frequente, diária, assistida de perto, com o recolhimento das informações, e análises sucessivas, somente assim, as empresas proporcionarão o recolhimento de informações e resultados pretendido.

4.1.2.3 Objetivo específico - Pesquisa de Campo

E para tratarmos do último objetivo específico elaborado para esta pesquisa, contamos com a participação de um grande Atacadista, localizado na cidade de Aracaju/SE, o qual com a participação do seu Gestor e dos colaboradores e clientes, pode-se observar o resultado colhido com a implantação do 5S.

Para o recolhimento das informações envolvendo a empresa Atacadista, aplicou-se um questionário com dezoito (18) questões voltadas ao Gestor, oito(8) questões aplicadas aos clientes e dez (10) questões aplicadas aos colaboradores. Cada questão a suas respectivas áreas e pode-se verificar a qual situação que envolve essa empresa.

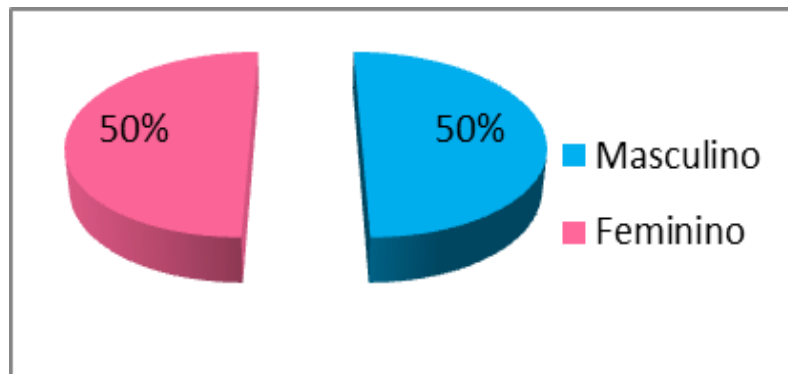
O primeiro questionário aplicado diz respeito à Gestão da unidade, o senhor Vinícius Gonçalves dos Santos Fernandes, gestor responsável, que prontamente de forma solicita transmitiu ao questionário, sua visão em relação do 5S e dessa forma, possibilitou aos interessados o maior entendimento em relação ao programa.

Já em relação às respostas do questionário, pode-se enxergar o perfil do Gestor envolvido diretamente com a aplicação do 5S:

Diante desse cenário apresentado, a pesquisa estende-se a compreender melhor o perfil, os anseios e particularidades relacionadas ao 5S e a própria entidade comercial.

4.2 Questionário respondido pelos Colaboradores (10 pessoas integram essa pesquisa).

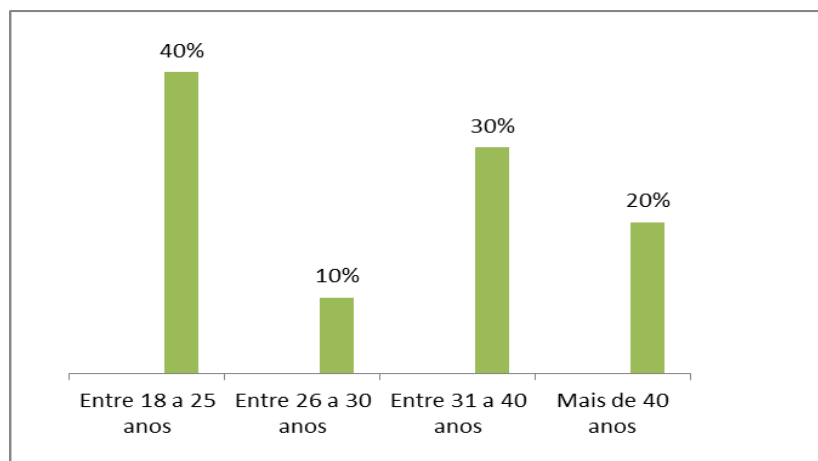
GRÁFICO 1 – Gênero?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto aos colaboradores, temos uma divisão idêntica. 50% são mulheres e 50% são homens que compõem o quadro de colaboradores pesquisados.

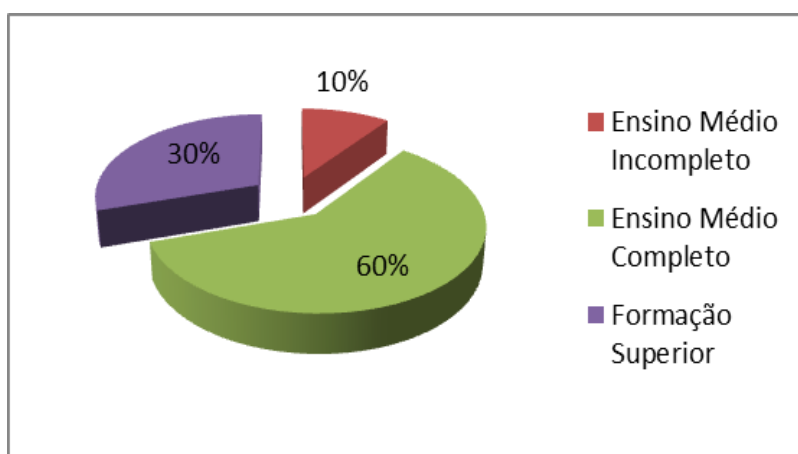
GRÁFICO 2 – Faixa etária?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Sobre a idade dos colaboradores, 40% estão na faixa entre 18 a 25 anos, sendo o maior grupo dentro da empresa, seguido da faixa etária entre 31 a 40 anos que representam 30%. Na sequência é acompanhado do grupo de 20%, que são as pessoas com mais de 40 anos e por fim os 10% que representam aqueles que estão entre 26 a 30 anos de idade.

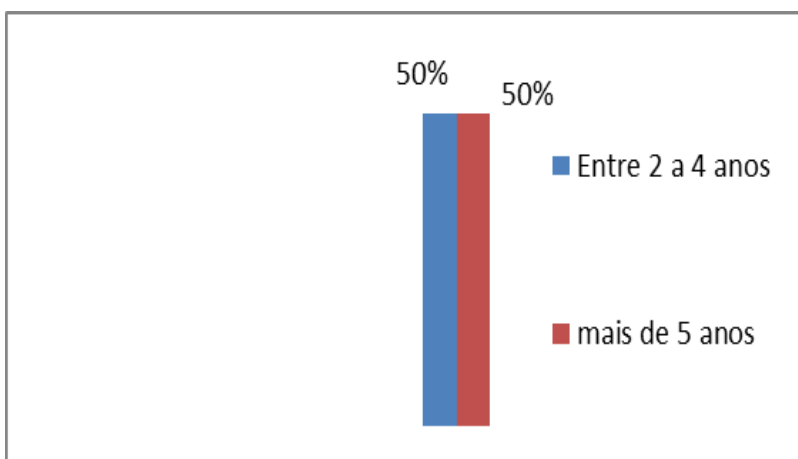
GRÁFICO 3 – Escolaridade?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto a este grupo, 60% apresentaram o ensino médio completo, 30% possuem formação superior e por fim, 10% informaram que possuem o ensino médio incompleto.

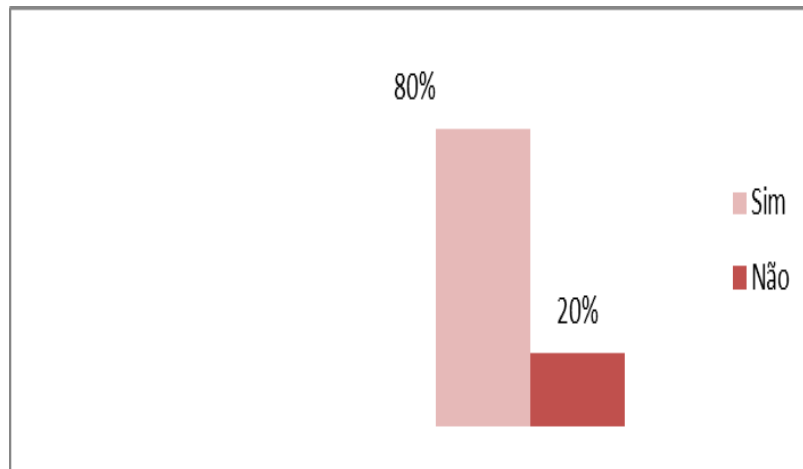
GRÁFICO 4 – Tempo de Serviço?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Outro ponto importante diz respeito ao tempo de serviço, em empate, os que disseram que possuem entre 2 a 4 anos se igualaram aos que apresentaram com mais de 5 anos de empresa.

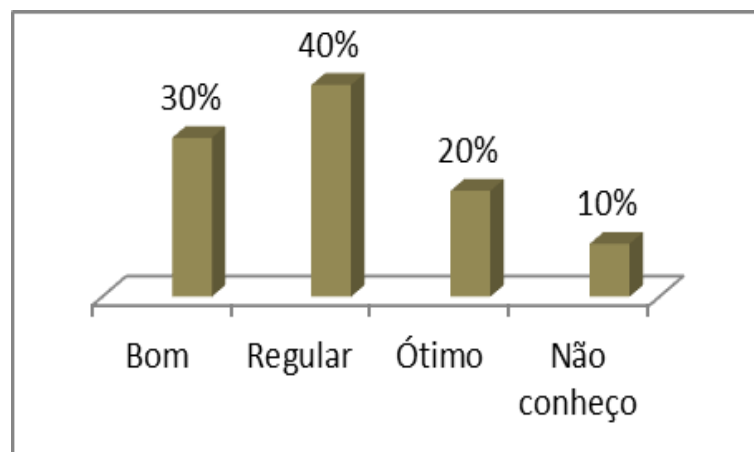
GRÁFICO 5 - Você conhece ou já ouviu falar em 5S?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Já sobre o programa 5S, 80% já ouviram falar do programa, versus 20% que não apresentaram conhecimento quanto ao 5S.

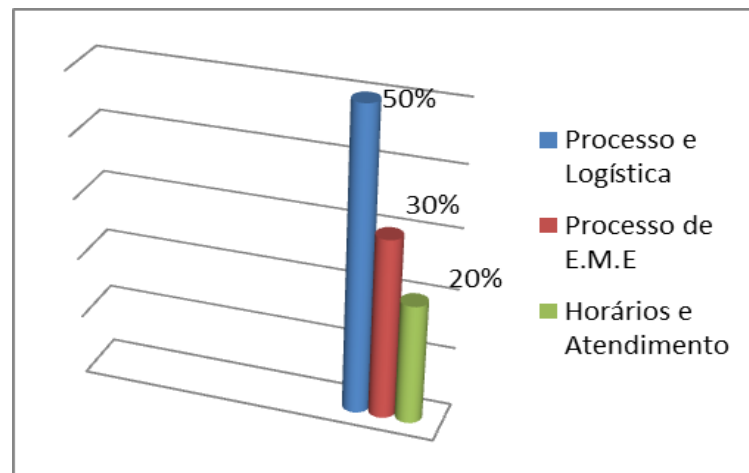
GRÁFICO 6 – O que você acha da organização dos processos da empresa?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Nesse quesito, 40% afirmam que a organização dos processos aplicados na empresa é regular, 30% acham bom, 20% ótimo e 10% não conhecem os programas da empresa.

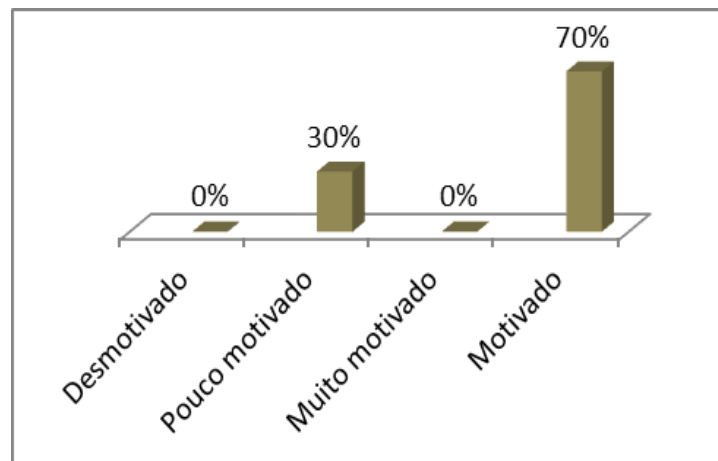
GRÁFICO 7 – Na sua visão o que poderia melhorar o seu trabalho?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Já em relação ao que poderia melhorar o trabalho, 50% afirmam que o processo e a logística é algo que se deve melhorar, seguido de entrada/manutenção/equipamentos com 30% e horários e atendimento com 20% respectivamente.

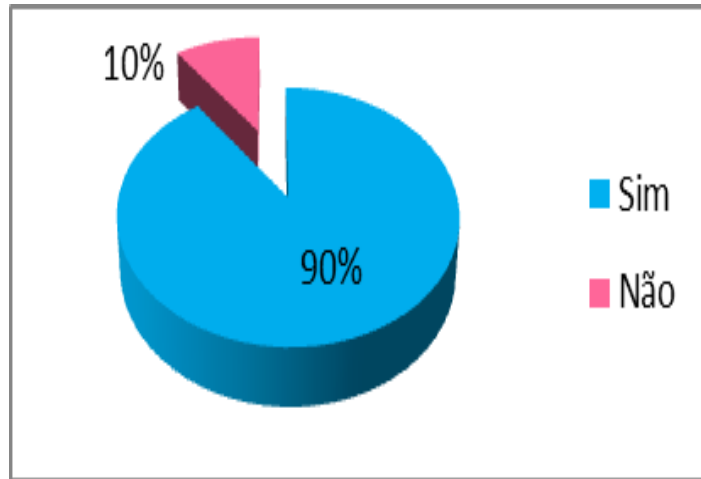
GRÁFICO 8 – Você se sente motivado? Qual o seu nível de motivação?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto aos níveis de motivação, 70% se dizem motivados e 30% pouco motivados com a entidade a qual trabalham.

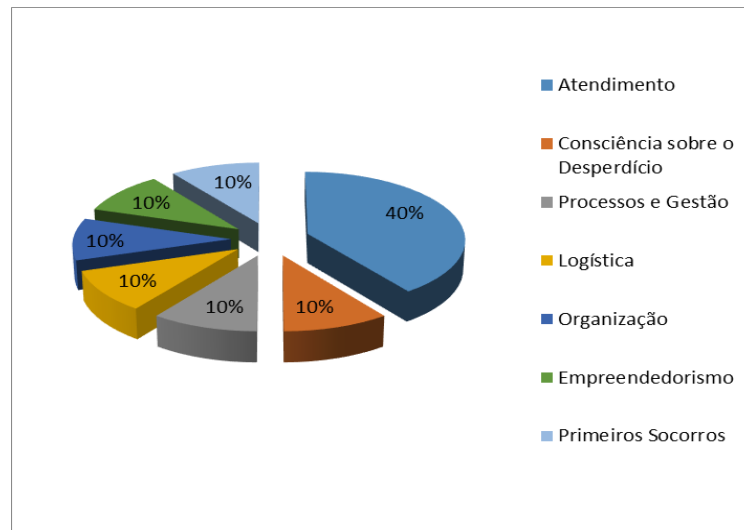
GRÁFICO 9 – Você acha que a quantidade e o tipo de treinamento feito pela empresa é suficiente?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Já ao tratar sobre a quantidade e o tipo de treinamento aplicado pela empresa, 90% dizem que é satisfatório, outros 10% discordam.

GRÁFICO 10 – Qual o tipo de treinamento você acha interessante?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

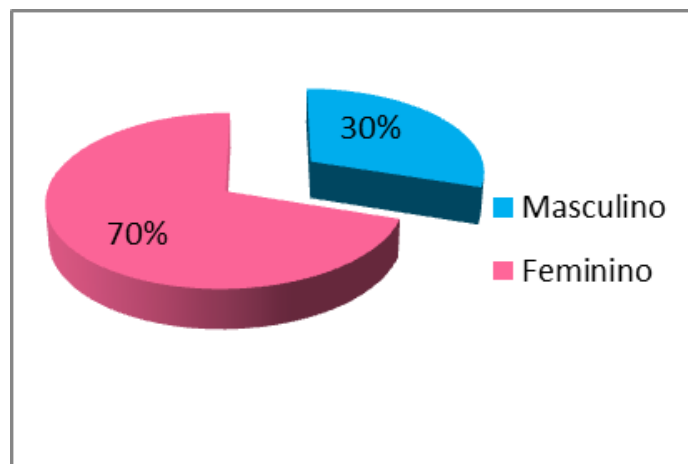
Já para a escolha do melhor treinamento que a empresa poderia dar, 40% responderam que Atendimento seria fundamental, seguido de 10% para todas as outras opções: Consciência

sobre o desperdício; Processos e Gestão; Logística; Organização; Empreendedorismo e Primeiros Socorros.

Também foi aplicado um questionário aos clientes da empresa. No qual foi solicitado a total transparência nas respostas.

4.3 Questionário respondido pelos clientes (10 pessoas integram essa pesquisa)

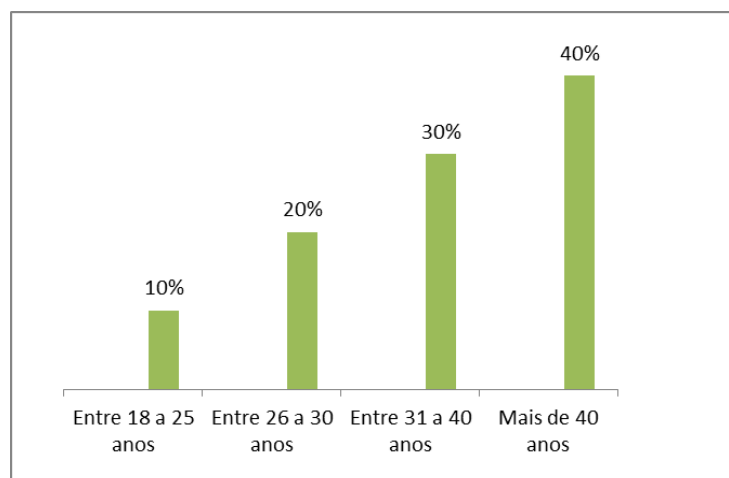
GRÁFICO 11 – Gênero?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto aos clientes, 70% são mulheres e 30% são homens. Predominância expressiva das mulheres.

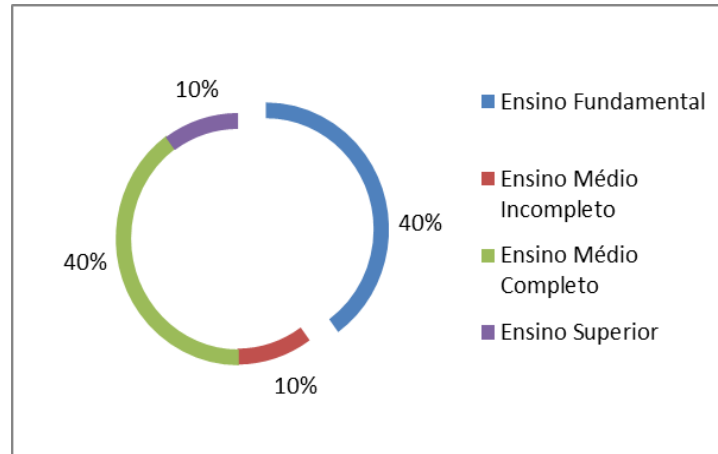
GRÁFICO 12 – Faixa Etária?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Já a maior faixa etária dos clientes, 40% responderam possuindo mais de 40 anos de idade, seguido com 30% daqueles entre 31 a 40 anos, 20% entre 26 a 30 anos e 10% entre 18 a 25 anos.

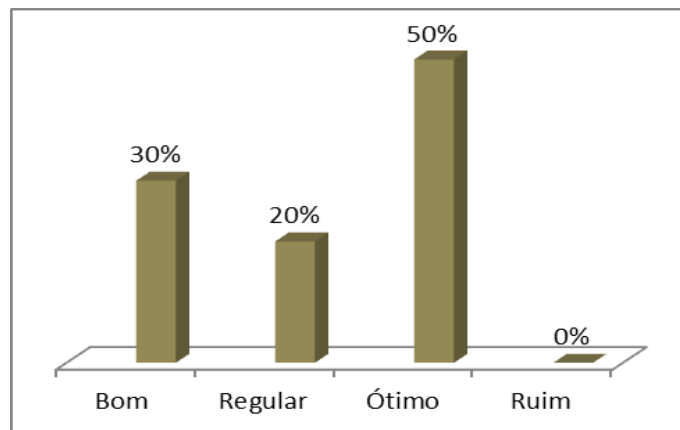
GRÁFICO 13 – Escolaridade?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto à escolaridade dos clientes, 40% apresentaram tendo o ensino fundamental, outros 40% detêm o ensino médio completo, 10% ensino superior completo e por fim 10% com ensino médio incompleto.

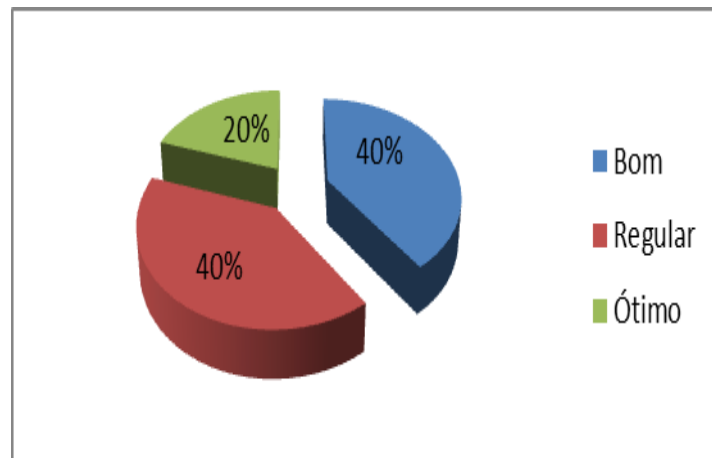
GRÁFICO 14 – O que você acha da organização dos processos da empresa?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto à organização da empresa, 50% acham ótima a organização, 30% acham boa, e 20% regular.

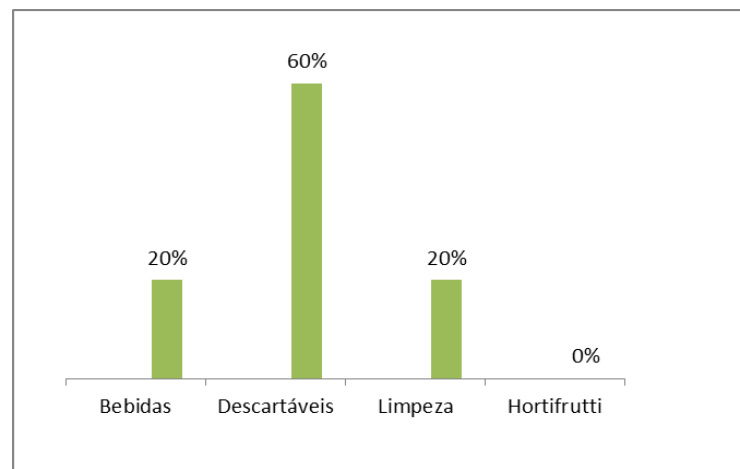
GRÁFICO 15 – O que você acha da localização dos produtos?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Já em relação à localização dos produtos, 40% acham regular, outros 40% acham boa e por fim, 20% acham ótima a localização.

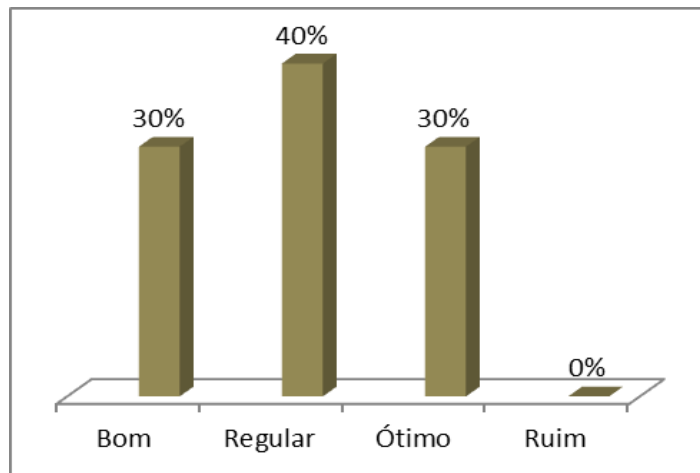
GRÁFICO 16 – Na sua visão qual localização poderia melhorar?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Em relação a localização dos produtos, 60% acreditam que a empresa poderia melhorar a localização dos descartáveis, 20% de bebidas e outros 20% em produtos de limpeza.

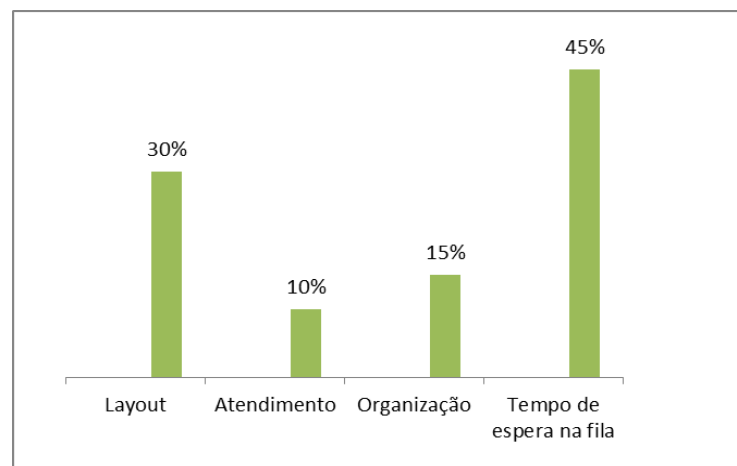
GRÁFICO 17 – Quando você precisou de uma informação ou soluções de um problema o atendimento foi:



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto a solução dos problemas, 40% acharam regular a participação da empresa, 30% acharam boa e outros 30% acharam ótima a postura da empresa.

GRÁFICO 18 – Na sua visão, de maneira geral o que poderia melhorar?



Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Por fim na opinião dos clientes, o que poderia melhorar seria o tempo de espera na fila com 45%, seguido da melhoria do layout com 30%, organização com 15%, e finalizando o atendimento com 10%. Nessa enquete os clientes puderam escolher até duas opções.

4.4 Análise de Dados relacionada à Pesquisa de Campo

Análise do Questionário – Gestor

Pode-se constatar que o perfil do gestor da referida empresa, é homem, entre 31 a 40 anos e com formação superior completa. Está na companhia há mais de 5 anos atuando e gerenciando as suas atividades. De acordo com as respostas, afirmou que ainda está em curso a implantação do 5S nas dependências da empresa/Atacadista.

Afirma que o setor responsável pela implantação do programa 5S, seria a própria Administração da entidade. No qual o mesmo destaca que, advindo a implantação do 5S, benefícios foram alcançados. Entre eles são:

Tabela 2 - As melhorias alcançadas com a implantação do 5S

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Melhor organização dos setores; • Melhor controle de todos os departamentos; • E a melhoria da qualidade operacional, devido a otimização de processos. |
|---|

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O Gestor afirma também que no momento, 60% estão envolvidos com a implantação do 5S na entidade, um cifra ainda média, no qual como mencionado no referencial teórico, especialistas indicam que toda a empresa esteja engajada nessa implantação, para que assim, recolha os melhores benefícios de modo geral.

O Gestor afirma que, um dos maiores problemas apresentados, foi de conscientizar os colaboradores a aderirem ao programa. No qual o que se busca é o objetivo comum que seria a melhoria constante da entidade.

Já em relação aos departamentos envolvidos, todos participam, mas destaca que o departamento com maior engajamento, de fato era o administrativo. Quanto a este fato, a literatura relacionada e os especialistas que aplicam o 5S, esclarecem que esse é um típico erro cometido. Ora porque, a entidade fazendo dessa forma não efetiva a melhoria de seus processos, devido sua atuação ser parcialmente.

O mesmo afirma que, não foram utilizadas outras técnicas para medir o desempenho e qualidade dos departamentos e colaboradores, configurando outro equívoco. Uma vez que, o 5S não é o único responsável por melhorias palpáveis na entidade. O uso de outras

ferramentas são essenciais, somadas ao 5S, podem de fato provocar o tão almejado salto de desempenho. Mas para isso, a empresa necessita fazer uso dessas técnicas e procedimentos.

Afirma que no atual momento, a empresa ainda está utilizando os ensinamentos do 5S em suas operações e dessa forma alcançando resultados satisfatórios. Tanto que afirma, que a própria entidade reconhece o impacto positivo alcançado na melhoria da qualidade, sendo esse intangível um dos pilares da empresa. O mesmo destaca que a qualidade e a organização são imprescindíveis para os interesses da empresa e avalia com medições periódicas a produtividade alcançada.

O Gestor também salienta que um dos principais desafios é a adesão dos colaboradores, seguido do envolvimento das lideranças da empresa. E nisso pode-se ver no decorrer da pesquisa, ser um dos principais desafios. Pois uma vez implantado o programa 5S é de fundamental necessidade, o apoio integral das equipes, que sem isso, o programa estaria fadado ao fracasso.

E para finalizar, o Gestor afirma que para motiva-lo ainda mais, algumas mudanças seriam bem vindas, como a mudança em sua carga horária. Dessa forma o que se busca, seria o maior engajamento de todos, proporcionando assim um desafogar do Gestor principal.

Já ao que refere-se aos benefícios econômicos, é nítido que a própria empresa e seu responsável operacional, conseguem enxergar. Pois devido a melhoria da qualidade, a otimização dos procedimentos mencionadas e transformada em reais benfeitorias para empresa. Na sequência, está a análise relacionada aos colaboradores da entidade.

Análise do Questionário - Colaboradores

Em relação ao gênero, a pesquisa apresenta que temos uma divisão idêntica. No qual 50% são mulheres e 50% são homens que compõem o quadro de colaboradores pesquisados. Desses colaboradores, 40% estão na faixa entre 18 a 25 anos, seguido da faixa etária entre 31 a 40 anos que representam 30%. Outros 20% estão com mais de 40 anos, por fim, 10% representam aqueles que estão entre 26 a 30 anos de idade. Nota-se que os jovens de ambos os sexos são a maioria nessa entidade, conforme visto nos dados expostos e recolhidos na pesquisa.

Embora sejam novos e muito bem representados por ambos os sexos, a escolaridade dessa empresa ainda é intermediária, no qual 60% apresentaram o ensino médio completo, 30% possuem formação superior e 10% informaram que possuem o ensino médio incompleto. Dessa forma, a entidade poderia promover um incentivo na melhor qualificação de seus

profissionais, visto que operadores mais qualificados tendem a introduzirem práticas mais efetivas a entidade. A escolaridade alta em uma empresa é um ativo significativo, fomentando ainda mais a inquietação na melhoria de seus procedimentos.

Na pesquisa também pode-se observar que, o tempo desses colaboradores na empresa é intermediário. Os entrevistados informaram que existem 2 grupos: Os que estão entre 2 a 4 anos na empresa e o grupo que estão com mais de 5 anos de empresa. Ambos com 50% respectivamente.

Destaque se dá aos colaboradores que já tinham ouvido falar do 5S, 80% já tinha ouvido falar do processo, e 20% que não apresentaram conhecimento quanto ao programa. Nesse quesito é fundamental a empresa promover a integração de 100% da entidade, provocando assim o entendimento pleno de todos.

Quanto a organização dos processos da empresa, os colaboradores afirmam ser regular para 40% de seus colaboradores, 30% acham bom, 20% ótimo e 10% não conhecem os programas da empresa. Esse é outro problema apresentado na entidade, a taxa de 40% que acham regular, está muito alta, mostrando que a empresa enfrenta um déficit relacionado a aplicação de seus processos. Tendo que melhorar e muito as suas políticas de processos.

Já em relação ao que poderia melhorar o trabalho, 50% afirmam que o processo e a logística é algo que se deve melhorar, seguido de entrada/manutenção/equipamentos com 30% e horários e atendimento com 20% respectivamente. Nesses quesitos a empresa necessita dar devida atenção, uma vez que os processos e a logística representam o motor das operações pois, atacando ainda mais esses setores, melhores resultados podem ser alcançados.

É notório que são elevadas as taxas indicando uma melhoria da empresa ao que se refere aos processos, horários e atendimento. A empresa de fato, necessita estar atenta a essas necessidades latentes e assim fomentar uma busca mais factual por resultados.

Embora algumas dificuldades, 70% se dizem motivados, já 30% se sentem pouco motivados com a entidade a qual trabalham. Esse fato é importante atacar, pois uma vez não tratado, esses 30% podem contaminar os outros 70% e assim, aumentar o grau de insatisfação e provocar a contaminação no ânimo de seus colaboradores.

Já ao tratar sobre a quantidade e o tipo de treinamento aplicado pela empresa, 90% dizem que é satisfatório, outros 10% discordam. Nesse sentido, ocorre uma separação importante, pois embora a quantidade aplicada satisfaça a maioria, a pesquisa explicita um grau de problema alto. Caberá a gestão avaliar também a qualidade desses treinamentos e assim, promover um engajamento alinhado a quantidade, pois como se vê, problemas foram relatados e possíveis melhorias só se darão com a real adesão de seus envolvidos.

Já para a escolha do melhor treinamento que a empresa poderia dar, 40% responderam que o treinamento relacionado ao Atendimento seria fundamental, seguido de 10% para todas as outras opções: Consciência sobre o desperdício; Processos e Gestão; Logística; Organização; Empreendedorismo e Primeiros Socorros.

Nesse item, vemos a preocupação dos colaboradores ao indicarem treinamento para o melhor atendimento de seus clientes. Mostrando o engajamento desses colaboradores e principalmente seu vínculo com entidade.

No tópico a seguir, a análise se dará sobre os clientes e na sequência a considerações finalizam essa pesquisa que em muito revela a situação dessa real entidade localizada em Aracaju/Se.

Análise do Questionário – Clientes

Quanto ao gênero, 70% são mulheres e 30% são homens. Predominância expressiva das mulheres que frequentam a rede atacadista. Já ao que concerne a faixa etária de seus clientes, 40% responderam ter mais de 40 anos de idade, seguido de 30% daqueles que possuem entre 31 a 40 anos, 20% entre 26 a 30 anos e 10% entre 18 a 25 anos.

Dessa forma podemos compreender que, na sua maioria, mulheres além de serem o maior público, são mulheres que visitam as dependências da rede atacadista. Outra informação importante diz respeito à escolaridade dessas pessoas. Pois 40% apresentaram ter o ensino fundamental, outros 40% detêm o ensino médio completo, 10% possuem o ensino superior completo e por fim 10% com ensino médio incompleto.

Observa-se que o grande público em sua grande maioria apresenta uma escolaridade baixa, no qual 90% (somados) apresentaram uma escolaridade básicas, Entende que são mulheres e homens, adultos com escolaridade básica que permeiam os corredores em sua grande maioria nessa rede atacadista.

Quanto a organização dos processos da empresa, na visão dos clientes, 50% acham ótima a organização desses processos, 30% acham boa, e 20% regular. Neste ponto, vê a possibilidade de melhoramento das especificidades tratadas, pois existe margem a ser trabalhada e melhorada. Uma vez que embora os processos estejam mais ligados à realidade dos gestores e colaboradores, os clientes apresentam a percepção da organização e de suas operações são eficientes de fato, fazendo assim, seu juízo de valor.

Quanto à localização dos produtos, 40% acham regular, outros 40% acham boa e por fim, 20% acham ótima a localização. Vemos que existe também um bom campo a percorrer

no que trata a localização dos produtos, sua melhoria deve focar na maior gama de usuários satisfeitos, tendo em suas dependências a sensação de facilidade e encontro com os produtos.

Ao tratar ainda desse tema, 60% acreditam que a empresa poderia melhorar a localização dos descartáveis, 20% na melhoria das bebidas e outros 20% em produtos de limpeza. Dessa forma, com essas informações em mão, a empresa pode adotar medidas objetivas quanto a esses produtos e mais, proporcionar um engajamento direto na distribuição mais eficiente desses produtos ao grande público.

Já em relação à resolução de problemas ou a obtenção de informações, 40% acharam regular (mediana) a participação da empresa, 30% acharam boa e outros 30% acharam ótima a postura da empresa. Embora seja relativamente satisfatória a opinião dos clientes quanto as suas necessidades, 40% ainda acham a empresa muito pouco participativa. Dessa forma é um indicador de expressiva relevância, concernente a política da empresa.

Por fim na opinião dos clientes, o que poderia melhorar seria o tempo de espera na fila com 45%, seguido da melhoria do layout com 30%, organização com 15%, e finalizando o atendimento com 10%. Dessa forma, fica estampado um indicativo importante, no qual os clientes percebem o que de fato deve ser tratado pela entidade e assim esperam que suas expectativas sejam respeitadas e atendidas.

5 CONSIDERAÇÕES

Ao que refere-se à pesquisa, podemos observar não somente os reais benefícios apresentados pelo 5S, mas também um pouco da sua história, dos desafios que envolve esse processo, sua importância para as empresas que o aplicam, mas principalmente a transformação ligada a esse programa japonês. Na pesquisa em destaque, muito se tratou em relação ao 5S, entre diversos pormenores apresentados, as reais dificuldades ao aplicarem o 5S também elucidaram esse trabalho, no qual esse se destaca em ser um dos principais tópicos. Pois a aplicabilidade do 5S é com certeza um desafio a ser superado, visto que no primeiro momento, a chamada empolgação dos envolvidos iludem os mais inexperientes. Também a pesquisa procurou apresentar como deve ser feita a implantação e estampa nesse trabalho o passo a passo em detalhes, mas para elevar esse trabalho a que de fato o traria a ser uma pesquisa científica. Achou-se por bem apresentar um caso real que acomete uma grande rede atacadista brasileira, na implantação do 5S. Dessa forma, aplicou-se três tipos de questionários, um ao gestor responsável, outro aos clientes e por fim outro aos colaboradores. Com o intuito de melhor recolherem informações acerca da implantação do 5S nesse ambiente. Sendo assim, pode-se ver muitos benefícios apresentados pelo 5S, mas também muitos problemas a serem tratados, ora por falta de compromisso dos colaboradores, ora por desalinhos da própria gestão. Ainda que por motivos já mencionados, os clientes manifestam suas insatisfações. Para essa entidade comercial, muitos gargalos precisam serem tratados, pois embora apresentem satisfatórios indicadores de sucesso, qualidade e boa gestão, apresentam índices de insatisfação e pouca adesão dos seus membros em relação aos programas apresentados pela empresa, e nisso, toda atenção é necessária, pois negligenciar os indicadores apresentados aqui é também negligenciar a insatisfação de seus clientes e colaboradores. Caberá a gestão da organização, captar as informações e dados da pesquisa e transformá-los em políticas internas focadas em boa gestão e principalmente em medidas na melhoria da qualidade interna.

Encerra-se essa pesquisa, buscando proporcionar aos interessados uma visão panorâmica e real da implantação do 5S e seus efeitos numa entidade comercial atacadista real. Por ora, observa-se aqui um trabalho novo, dinâmico e comprometido em apresentar um detalhamento de informações que venham proporcionar conhecimento e destreza quanto ao tema 5S.

REFERÊNCIAS

- CALLIARI, Ediany Patrícia; FABRIS, Ildo. **A importância do 5s na organização**. Disponível em:< <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/01/Ediany-Patricia-Calliari.pdf>>. Acesso em 2 de Set. 2018.
- CHELOTTI, João Paulo. **Noções fundamentais sobre o Programa 5S**. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/noco-es-fundamentais-sobre-o-programa-5s/60965/>>. Acesso em 02 de Set. 2018.
- DALGLEISH, Scott. **O caminho errado para melhorar**. Quality, v. 43, n. 13, p. 14, 2004.
- DONIDA, Isabel Cristiane. **Implantação do programa de qualidade 5S em empresa de moda íntima**. Disponível em:< https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/ISABEL_C_DONIDA.pdf>. Acesso em 20 de Ago. 2018.
- HIPÓLITO, Gabriela. **Saiba tudo sobre a importância e significado do 5S**. Disponível em:< <https://www.mereo.com/pt/blog/a-importancia-do-5s-para-as-empresas/>>. Acesso em 02 de Set. 2018.
- GIL, Antônio de Loureiro. **Auditoria da Qualidade**. – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 1999.
- GRUPO CARREFOUR. **Quem somos, Nossa História, Nossa estratégia, Presença no Brasil**. Disponível em:< <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/Default.aspx>>. Acesso em 26 de Out. 2018.
- KAWANANI, Silvia. **Os 5 pilares da empresas japonesas**. Disponível em:< <https://www.japaoemfoco.com/os-5-pilares-das-empresas-japonesas/>>. Acesso em 02 de Set. 2018.
- MELO, Rita de Cássia da Silva. **Origem do programa 5S. Reflexões da prática no Brasil**. Disponível em:< <https://www.webartigos.com/artigos/origem-do-programa-5s-reflexoes-da-pratica-no-brasil/146760>>. Acesso em 02 de Set. 2018.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Curso básico de gestão da qualidade**. São Paulo : Cengage Learning, 2014.
- OSADA, Takashi. **Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke**. 3. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1995. 212 p.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: Os 5 passos para uma implantação de sucesso**. Disponível em:< <http://www.portalfox.com.br/ebooks/5S%20-%20Os%20cinco%20passos%20para%20uma%20implanta%C3%A7%C3%A3o%20de%20sucesso.pdf>>. Acesso em 20 de Ago. 2018.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: Um roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador, BA: Casa da qualidade, 1994. 99 p.

6 APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS SÓCIOS GESTORES

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos correspondente ao TCC intitulado “5S: Uma abordagem na Gestão da Qualidade”, sob orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições

Identificação

Nome do Gestor _____

Nome da Entidade _____

1 – Gênero

Masculino

Feminino

2 - Faixa Etária

Entre 18 a 25 anos

Entre 31 a 40 anos

Entre 26 a 30 anos

Mais de 40 anos

3 – Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Médio Completo

Ensino Médio Incompleto

Formação Superior

4 – Tempo de serviço?

Menos de 1 anos

Mais de 5 anos

Entre 2 a 4 anos

5 – Existe algum tipo de Programa de Gestão de Qualidade Total?

Sim

Não

Qual? _____

6 – Qual é o departamento responsável pelo acompanhamento desse programa/processo?

Resposta: _____

7 - Quais foram os maiores benefícios alcançados com a implantação do Programa na entidade?

_____.

8 – Em uma avaliação baseada em % (porcentagem). Qual é o nível de adesão dos envolvidos nesse momento?

20% 40% 60% 80% 100%

9 – Quais foram os maiores problemas de implantação do programa?

_____.

10 – Quanto departamentos envolvidos e quais foram os departamentos que apresentaram as maiores mudanças?

_____.

11 – Houve uma outra técnica utilizada pela empresa, para medir o desempenho e qualidade dos departamentos e colaboradores?

Sim Não Se sim, Qual? _____.

12 – Nesse momento, como está a situação da entidade. Mantém as diretrizes do programa?

Sim Não

Se não, Por quê? _____.

13 – Conhecem o 5S?

Sim Não

14 – Já se utilizaram do 5S?

Sim Não

15 – Sabendo que a qualidade total é um ativo intangível das empresas, o que pensa a entidade sobre esse assunto?

16 – Por fim, pedimos que descreva qual é o diferencial da entidade em termos de qualidade de produtos e serviços prestados?

17 – Falta de estrutura, condições precárias, envolvimento da liderança, envolvimento dos colaboradores e pouca motivação. Na sua visão quais os maiores desafios para implantação de um programa de melhoramento da qualidade de processos?

18 – Quais os dois (02) itens que iria melhorar a sua motivação para o trabalho?

- Promoção Treinamento Melhor organização dos processos
Melhorar a carga horária

APÊNDICE - B

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS COLABORADORES

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos correspondente ao TCC intitulado “5S: Uma abordagem na Gestão da Qualidade”, sob orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições

1 – Gênero

Masculino

Feminino

2 - Faixa Etária

Entre 18 a 25 anos

Entre 31 a 40 anos

Entre 26 a 30 anos

Mais de 40 anos

3 – Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Médio Completo

Ensino Médio Incompleto

Formação Superior

4 – Tempo de serviço?

Menos de 1 anos

Mais de 5 anos

Entre 2 a 4 anos

5 - Você conhece ou já ouviu falar em 5S?

Sim

Não

6 – O que você acha da organização dos processos da empresa?

Bom

Regular

Ótimo

Não Conheço

7 - Na sua visão o que poderia melhorar o seu trabalho?

- Processos e logística
- Processo de entrada/manutenção/equipamentos
- Horários de atendimento

Outros: _____

8 – Você se sente motivado? Qual o seu nível de motivação?

- Desmotivado
- Pouco motivado
- Muito motivado
- Motivado

9 – Você acha a quantidade e o tipo de treinamento feito pela empresa suficientes?

Sim Não Porque? _____

10 – Qual tipo de treinamento você acha que seria interessante?

APÊNDICE - C

QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS CLIENTES

Este questionário será utilizado para fins acadêmicos correspondente ao TCC intitulado “5S: Uma abordagem na Gestão da Qualidade”, sob orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições

1 – Gênero

Masculino

Feminino

2 - Faixa Etária

Entre 18 a 25 anos

Entre 31 a 40 anos

Entre 26 a 30 anos

Mais de 40 anos

3 – Escolaridade

Ensino Fundamental

Ensino Médio Completo

Ensino Médio Incompleto

Formação Superior

4 – Tempo de serviço?

Menos de 1 anos

Mais de 5 anos

Entre 2 a 4 anos

5 – O que você acha da organização dos processos da empresa?

Bom

Regular

Ótimo

Ruim

6 – O que você acha da localização dos produtos

Bom

Regular

Ótimo

Ruim

7 – Na sua visão qual localização poderia melhorar?

Bebidas

Descartáveis

Limpeza

Horti frutti

Café Porque? _____

8 – Quando você precisou de uma informação ou soluções de um problema o atendimento foi:

Bom

Regular

Ótimo

Ruim

9 – Na sua visão, de maneira geral o que poderia melhorar?

Layout

Atendimento

Organização do estabelecimento

Tempo de espera na fila

Outros: _____

APÊNDICE - D

Histórico da Empresa

Sendo a maior rede atacadista do país, com fortíssimo destaque no Brasil e considerada uma das melhores de seu ramo, o Atacadão possui 161 Lojas de Autosserviço e 25 Atacados de Distribuição, posicionadas de forma estratégica em cada região, desempenhando de forma eficiente suas operações em diferentes partes do país.

Tendo a sua disposição 40 mil funcionários, o Atacadão tem como grande preocupação, o treinamento desse time. Agindo nas áreas comerciais, e disponibilizando sua infraestrutura moderna, essa grande empresa oferta a seus clientes uma expressiva variedades de produtos, que vai desde alimentos em geral: frios, hortifrúti, bebidas, enlatados, higiene pessoal, bazar, linha pet, até aos automotivos entre outros.

Em 1962, o senhor Alcides Parizotto, inicia-se sua representação comercial atacadista, ofertando gêneros alimentícios, comercializando assim, queijos, sardinhas, banha, vinho e cereais oriundos de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Já por volta de 1968, abre-se na Rua Fernão Dias, nº 390 a sede da empresa que até hoje, faz parte do grupo na cidade de Maringá/PR. Nessa época inicia-se também as vendas de balcão.

Em 1972, o projeto de expansão é posto a prova, é aberto em São Paulo um escritório e um depósito, nessa época São Paulo já era a maior cidade do país e por conta disso, acaba recebendo a matriz para a capital paulista.

No ano de 1980, a rede expande ainda mais, agora com escritórios próprios e de representação nos seguinte estados: RO, PE, PI, BA, MG, GO e DF. No qual equipes locais formalizavam os pedidos para SP que por sua vez enviavam na sequência a seus compradores.

Em 1981, a empresa inicia-se ofertando sua linha de produtos exclusivos, das marcas tropical, Requite, Caseiro e Alpa, procedimento esse que perdurou até 2010.

Em 1985, na cidade de Campo Grande/MS, uma nova loja teste de 1.000 m² é posta em testes, com grandes corredores, produtos ofertados em fardos com preço de atacado, origina-se o autosserviço, sendo o “embrião” para o futuro do atacado. Modelo esse que ao ganhar expressiva importância é implantado na cidade de São Paulo, no mesmo ano que a empresa transfere suas operações e inicia-se essa nova forma de comercializar. Dessa forma, em 1985 e 1986 Maringá/PR, Londrina/PR, Cuiabá/MS ganham filiais nos mesmo moldes que a capital paulista.

Com isso os prêmios começam a surgir, em 1989, recebe o prêmio de empresa do ano, se repetindo nos anos de 1990 e 1992. No ano de 1991, o senhor Alcides Parizotto deixa o

Atacadão, assumindo pelos diretores: Paulo Rubens de Lima, Farid Curi e Herberto Uli Schmeil que comandaram o Atacadão até 2007, ano que é finalizada a venda para Grupo Francês Carrefour.

No ano de 1994, o entendimento do grupo amplia-se a oferecer a seus clientes não apenas produtos não perecíveis, mas a também a oferta produtos refrigerados, e a seção de hortifrúti.

Já em 1996 a empresa destaca sua preocupação em investir em mão de obra, cria-se a área de Recursos Humanos para organizar os talentos, definir diretrizes organizacionais e estabelecer programas de estágios e trainees. Nessa época é definido os compromissos, os valores, a missão, a forma de ser e atuar e os objetivos da empresa.

Em 2001, a empresa intensifica seu plano de expansão pelo Brasil, chegando a dobrar seu número em 2007. E nesse mesmo ano é oficializada a compra do Atacadão pelo Grupo Francês Carrefour.

No ano de 2008 é reconhecido pelo ano da grande transformação, devido ao Grupo Carrefour investir pesado no Brasil, ampliando a ação do Atacadão no país e no exterior. Em 2010, a empresa passa de 34 para 63 lojas de autosserviço, crescendo também o número de funcionários de 7.800 para 17.800.

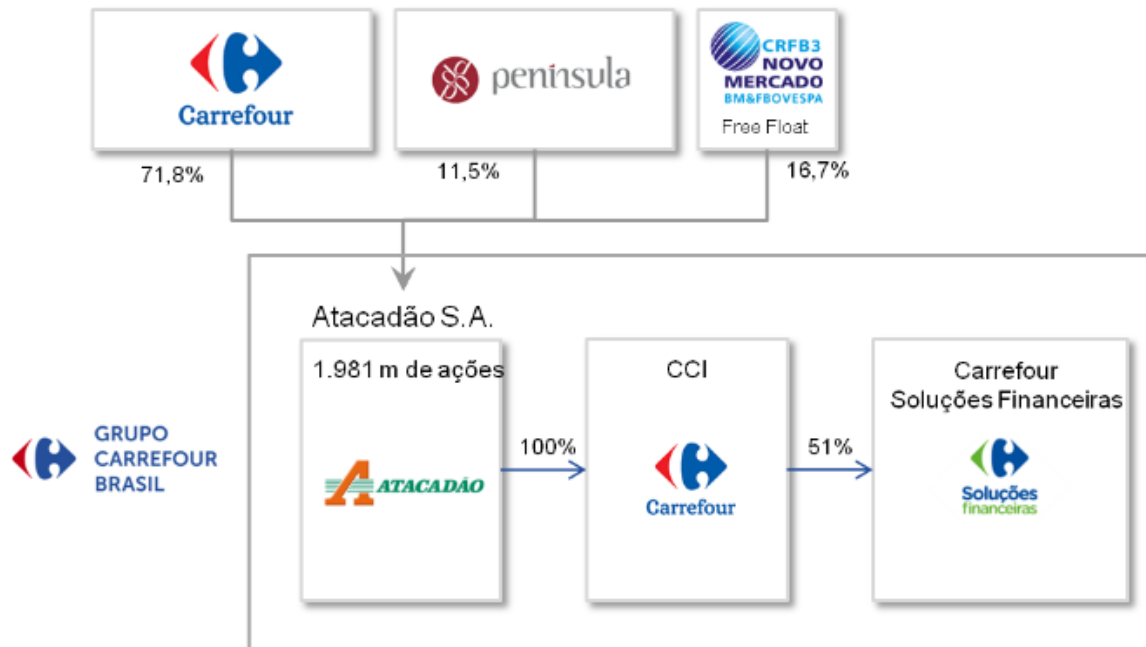
Por volta de março de 2009, a expansão internacional é materializada em países como: Argentina, Espanha, Marrocos, tendo como conceito o modelo de negócio do Atacadão Brasil.

Em 2014 o grupo alcança a marca da centésima unidade, em Camaragibe/PE. No ano de 2016, é eleita pela terceira vez a empresa com o melhor atendimento atacadista, reforçando seu compromisso com a qualidade e atendimento. E no ano de 2017 é reforçado o compromisso da empresa em ser a melhor empresa do setor atacadista, promovendo seu desenvolvimento, dentro e fora do país, agregando valores a suas operações e gerando muitos empregos e compromissos perante a sociedade brasileira e internacional.

APÊNDICE - E

Estrutura Societária do Grupo Francês Carrefour

Figura 1 – Estrutura Societária



Fonte: Grupo Carrefour Brasil (2018).

APÊNDICE - F

Quem Somos?

Somos a rede varejista de produtos alimentares líder no Brasil, em termos de venda, sendo ainda a única rede de lojas próprias com presença em todo território nacional. Atuamos no comércio de produtos alimentares e não-alimentares em mais de 150 cidades, e em todos os 26 estados brasileiros e no Distrito Federal (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Operamos uma plataforma omnicanal, dual-model e multiformato, que nos permite atender às necessidades dos nossos consumidores e à constante evolução dos seus hábitos de compra, por meio de uma rede de lojas físicas composta, em 30 de junho de 2018, por 644 pontos de venda, além de uma plataforma de e-commerce e marketplace em rápida expansão. Nossas marcas Atacadão e Carrefour estão entre as mais reconhecidas nos formatos de atacado de autosserviço e de hipermercado no Brasil (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Temos também uma atividade de crédito ao consumidor, que conduzimos através do Banco CSF, nosso segmento de Soluções Financeiras, intimamente integrado aos nossos segmentos de Varejo e Atacadão. Somos o maior varejista operador de cartão crédito do país e a única empresa de crédito ao consumidor de operação própria entre as maiores no setor de varejo alimentar brasileiro, de acordo com a Card Monitor. A integração de nosso segmento de Soluções Financeiras com os nossos segmentos de Varejo e de Atacadão nos permite criar e implementar promoções, soluções de pagamento e crédito diferenciadas, de forma a alavancar as nossas vendas, movimento tráfego e fidelização de clientes (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Temos uma história de mais de 40 anos no mercado varejista brasileiro, e contamos com uma equipe de gestão altamente qualificada, composta por profissionais experientes, com um sólido histórico de resultados e crescimento (GRUPO CARREFOUR, 2018).

APÊNDICE - G

Nossa Estratégia

Consolidar ainda mais a nossa liderança e presença nacional por meio da expansão geográfica das lojas físicas

Em 30 de junho de 2018, operamos 443 lojas de Atacado e de Varejo, o que representa praticamente o dobro do número de lojas físicas que operávamos no início de 2007. Pretendemos consolidar ainda mais nossa posição de liderança por meio da expansão orgânica em todos os nossos formatos e bandeiras. Para capturar mais e nos beneficiarmos da demanda e do crescimento potencial de determinadas regiões do Brasil, bem como das mudanças demográficas urbanas brasileiras e da evolução dos hábitos do consumidor, esperamos abrir um número significativo de novas lojas nos próximos anos, com a expansão acelerada de nossa presença nos formatos de rápido crescimento: atacado de autosserviço e lojas de conveniência. Adicionalmente, podemos considerar oportunidades específicas para adquirir players locais ou regionais que podem nos ajudar a reforçar ainda mais a nossa presença em determinadas regiões, formatos e/ou modelos no Brasil. (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Continuar os programas de renovação e revitalização de lojas a fim de aumentar a rentabilidade e as vendas nas mesmas lojas

Em 2013, lançamos um grande programa de renovação e revitalização para aprimorar a satisfação e experiência de compras dos nossos consumidores em nossas lojas de atacado de autosserviço, hipermercados e supermercados, bem como para reforçar a diferenciação e atratividade dessas lojas em comparação com nossos concorrentes. Até 31 de março de 2017, renovamos e revitalizamos 64 hipermercados e 13 supermercados, e esperamos completar o programa de revitalização até o final de 2019. Nosso programa de revitalização de hipermercados e supermercados consiste em uma série de medidas para aumentar as vendas e a rentabilidade destas lojas, incluindo: (1) melhorar a infraestrutura geral das lojas e das galerias, postos de combustíveis e drogarias (como renovação da fachada e melhorias em acessos e estacionamentos); (2) otimizar o uso do espaço nas nossas galerias, (3) renovar o layout das lojas, incluindo uma nova apresentação das instalações, melhoria da sinalização, nova pintura, melhor distribuição das prateleiras e exposição de produtos; (4) implementar novas áreas de vendas dedicadas, incluindo mercado de produtos frescos, produtos de alta tecnologia, casa e família, entre outras, contando com funcionários treinados para melhor

auxiliar os consumidores e acelerar as vendas; e (5) desenvolver nosso programa de gestão do relacionamento com o consumidor, concebido para aumentar o nosso conhecimento sobre o comportamento de compras, aprimorar ainda mais a experiência de compra do consumidor e melhorar a eficiência das nossas iniciativas de crédito e desconto. Nossas unidades revitalizadas já registraram uma melhoria de desempenho, e esperamos que ganhos adicionais sejam obtidos em função da implementação contínua de nosso programa de revitalização. Além disso, recentemente iniciamos a reformulação do nosso modelo de negócios para produtos não-alimentares em nossos hipermercados, a fim de focar em determinadas categorias de produtos neste setor que, acreditamos, são especialmente atrativas para nossos consumidores. Isto resultará em um aumento não só nos níveis de atratividade, mas também de lucratividade de nossas lojas. Por exemplo, atualmente estamos investindo em maior variedade de produtos, melhorando a disponibilidade na prateleira e atualizando nossa política comercial para as categorias de produtos não-alimentares que possuem um potencial de venda cruzada significativa com produtos alimentares.

Acreditamos que, ao oferecer aos nossos consumidores uma experiência de compra diferenciada e moderna em um ambiente agradável, estamos bem posicionados para promover a fidelização do consumidor e aumentar as frequências de compras em nossos formatos de loja de varejo (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Desenvolvimento adicional da nossa plataforma de e-commerce e do nosso modelo omnicanal

Valendo-se da experiência global em omnicanal e-commerce do Grupo Carrefour, da força de nossas marcas, da sólida relação com nossos fornecedores e da nossa experiência em gerenciar uma cadeia de fornecimento complexa, lançamos com sucesso a nossa plataforma de e-commerce em julho de 2016, que atualmente oferece produtos alimentares e não-alimentares. Temos uma abordagem disciplinada do ponto de vista financeiro, sem subsídios para despesas de frete, entre outras ações. Acreditamos que as vendas on-line de produtos alimentares e não-alimentares apresentam grandes oportunidades no Brasil, que tem uma penetração de varejo online relativamente baixa, mas em rápida expansão. Por exemplo, as vendas do e-commerce cresceram rapidamente no Brasil, com uma taxa média de crescimento anual de 18,9% durante o período de 2011 a 2016, de acordo com Ebit7. Acreditamos que uma progressiva integração entre a nossa rede física de lojas e a plataforma de e-commerce, juntamente com nossa oferta de soluções financeiras, agregará valor adicional aos nossos

consumidores e aumentará ainda mais a fidelização e o movimento de consumidores em nossas lojas, além de também acrescentar as nossas vendas (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Foco contínuo em programas de eficiência e de produtividade, voltados para a excelência operacional e no atendimento ao consumidor

A melhoria operacional contínua e a excelência na execução são fundamentais para a nossa estratégia e essenciais para nos diferenciar dos nossos concorrentes, gerando aumento da frequência de compras dos nossos consumidores e ganhos de produtividade em nossas lojas e nas funções de suporte, e, conseqüentemente, melhorando nossos resultados operacionais e o fluxo de caixa. Estamos trabalhando incessantemente em iniciativas que visam melhorar a eficiência e a produtividade em todos os nossos formatos e os nossos segmentos de negócios. As iniciativas incluem a implementação de: (1) novos processos de organização da loja, visando aumento significativo de produtividade e ganhos na qualidade de atendimento, tais como otimização de trabalhos relacionados à reposição de prateleiras e marcação de preços, entre outros; (2) ferramentas projetadas para exercer um rígido controle sobre nosso número de funcionários, despesas de frete e despesas gerais, e (3) melhorias em nosso modelo de distribuição e nossa cadeia de suprimentos destinadas a aumentar a disponibilidade de produtos nas prateleiras, reduzir os níveis de estoque e melhorar a gestão de produtos perecíveis, entre outras. Esperamos continuar os investimentos e esforços para aumentar a capacidade, melhorar a nossa disponibilidade de produtos e o nível de serviço aos nossos consumidores, sempre otimizando nossa produtividade. Nosso modelo omnicanal é rico em informações e, neste momento, estamos maximizando a captura de dados dos nossos consumidores e das nossas operações e evoluindo a tecnologia para desenvolver iniciativas em CRM de forma a personalizar ofertas, melhorar a experiência de compra dos nossos consumidores e aumentar a receita. (GRUPO CARREFOUR, 2018).

Reforçamos continuamente a nossa cultura, com base no desempenho que incentiva o trabalho em equipe, promovendo a liderança e comprometimento profissional, bem como contribuindo para o desenvolvimento, a retenção e a atração de talentos

Como parte do Grupo Carrefour, nossa cultura se baseia no foco total em resultados por meio de metas bem definidas. Também engajamos nossos colaboradores com estes valores em busca da nossa missão de nos tornarmos o varejista mais querido e preferido do Brasil, reconhecido pela sua excelência e inovação, com uma equipe que atua de forma

colaborativa, responsável e apaixonada, cuidando de cada detalhe para o prazer dos nossos consumidores.

Acreditamos que criamos uma cultura corporativa que encoraja a atração e integração de talentos, o trabalho em equipe, a capacitação com responsabilidade, a meritocracia e a diversidade. Pretendemos reforçar continuamente essa cultura, visando aumentar ainda mais a nossa capacidade de desenvolver uma equipe talentosa de profissionais altamente qualificados e, conseqüentemente, consolidar nossa posição de liderança nos segmentos de Atacado e de Varejo no Brasil.

(GRUPO CARREFOUR, 2018).

APÊNDICE - H

4.2 Questionário respondido pelo Gestor Responsável

1 – Gênero

Resposta: *Masculino.*

2 - Faixa Etária

Resposta: *Entre 31 a 40 anos.*

3 – Escolaridade

Resposta: *Formação Superior.*

4 – Tempo de serviço?

Resposta: *Mais de 5 anos na empresa.*

5 – Existe algum tipo de Programa de Gestão de Qualidade Total?

Resposta: *5S.*

6 – Qual é o departamento responsável pelo acompanhamento desse programa/processo?

Resposta: *Administrativo.*

7 - Quais foram os maiores benefícios alcançados com a implantação do Programa na entidade?

Resposta: *Organização dos setores, melhor controle de todos os departamentos visando otimizar qualidade operacional.*

8 – Em uma avaliação baseada em % (porcentagem). Qual é o nível de adesão dos envolvidos nesse momento?

Resposta: *60%.*

9 – Quais foram os maiores problemas de implantação do programa?

Resposta: *Conscientizar os colaboradores, mostrando para todo o objetivo comum.*

10 – Quantos departamentos envolvidos e quais foram os departamentos que apresentaram as maiores mudanças?

Resposta: *Todos os departamentos, os administradores foram mais envolvidos.*

11 – Houve outra técnica utilizada pela empresa, para medir o desempenho e qualidade dos departamentos e colaboradores?

Resposta: *Não.*

12 – Nesse momento, como está a situação da entidade. Mantém as diretrizes do programa?

Resposta: *Sim.*

13 – Conhecem o 5S?

Resposta: *Sim.*

14 – Já se utilizaram do 5S?

Resposta: *Sim.*

15 – Sabendo que a qualidade total é um ativo intangível das empresas, o que pensa a entidade sobre esse assunto?

Resposta: *A qualidade tem impacto positivo e ajuda a empresa a se destacar no seguimento.*

16 – Por fim, pedimos que descreva qual é o diferencial da entidade em termos de qualidade de produtos e serviços prestados?

Resposta: *Observamos e prezamos pela qualidade e organização, com medições de produtividade.*

17 – Falta de estrutura, condições precárias, envolvimento da liderança, envolvimento dos colaboradores e pouco motivação. Na sua visão quais os maiores desafios para implantação de um programa de melhoramento da qualidade de processos?

Resposta: *Envolvimento da liderança e envolvimento dos colaboradores.*

18 – Quais os dois (02) itens que iria melhorar a sua motivação para o trabalho?

Resposta: *Melhorar a carga horária.*